Mode d'emploi

Déployer une démarche diversité des fournisseurs suppose de s'adapter au contexte et à l'organisation de chaque entreprise. On distingue 4 étapes, qui constituent autant de facteurs-clés de succès.

Vision & leadership

- → Affirmer une volonté forte de l'entreprise en matière de diversité, portée au plus haut niveau
- → Formaliser une politique diversité
- → Décliner cette politique diversité dans un volet Achats
- → Déterminer des objectifs clairs pour les acheteurs
- → Formaliser l'engagement de l'entreprise à travailler avec des structures diverses (signature d'une charte éthique des achats mentionnant le critère non-discrimination)

Organisation

- → Sensibiliser/former le service Achats aux enjeux de la diversité
- → Établir des passerelles entre les services RH, RSE et Achats pour avoir une politique diversité cohérente
- → Définir une stratégie d'achats responsables selon les spécificités de chaque famille de produits
- → Nommer une personne dans le département Achats en charge de la démarche diversité et lui allouer un budget spécifique
- → Donner des objectifs de moyens et de progression au département Achats

Communication

- → Communiquer largement sa démarche auprès des clients, collaborateurs et fournisseurs
- → Diffuser la Charte de la diversité auprès de ses fournisseurs
- → Élaborer un argumentaire pour promouvoir la diversité chez ses fournisseurs
- → Mentionner dans les appels d'offres son engagement en matière de diversité
- → Développer/soutenir le développement d'un portail commun spécialisé sur les fournisseurs divers et/ou actifs en diversité

Evaluation

- → Intégrer un indicateur sur la diversité dans les tableaux de bords remis aux acheteurs
- → Introduire des questions en matière de diversité dans l'évaluation des stratégies d'achats
- → Faire des audits sociaux chez les fournisseurs afin de vérifier le respect de leur engagement diversité

COMMISSION EUROPÉENNE Fonds social européen · equal · Ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement · Ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire · Direction de la Population et des Migrations · l'acsé l'agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances · Caisse des Dépôts DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Contact

Sofia Al Adlouni
Chargée d'études
Pôle « Promotion de la diversité »
01.70.64.46.82
aladlouni@imsentreprendre.com

Repères pour agir

DIVERSITÉ DES FOURNISSEURS

Enjeux et pratiques

N°8

Créé en 1986, présidé par Claude Bébéar, **IMS-Entreprendre pour la cité** fédère un réseau de 200 entreprises engagées dans des démarches de responsabilité sociétale.

Le pôle Promotion de la diversité sensibilise et soutient les entreprises en matière de prévention des discriminations et de diversité. Il favorise une approche inclusive et transversale de la diversité qui prend en compte et valorise l'individu avec toutes ses spécificités. L'activité du pôle s'organise autour de deux axes majeurs : aider les entreprises à organiser et déployer leur politique de diversité, mais aussi être un centre d'innovation qui relaie les bonnes pratiques des entreprises et fournit du contenu sur les thématiques émergentes liées à la diversité.

Document publié par IMS-Entreprendre pour la Cité, 84 rue d'Amsterdam, 75009 Paris (01 43 87 52 52) / Comité de rédaction : Sofia Al Adlouni, Benjamin Blavier, Inès Dauvergne, Léa Durupt, Maryline Borri, Caroline Lassalle-Saint-Jean, Henri de Reboul / Conception graphique et réalisation maquette : CATSAÏ/ Merci aux entreprises interviewées : **Adecco, Alpe, Axa, Bristol-Myers Squibb, L'Oréal, Manpower, Uniprotect.**

Quels types de fournisseurs ?

Ils sont nombreux mais peuvent être regroupés en deux catégories :

1. **Les fournisseurs divers**
   - Les entreprises dont l'objet est d'employer et d'accompagner les publics en difficulté (ESAT, EA, EI, ETTI)
   - Les entreprises implantées dans des quartiers sensibles
   - Les micro entreprises, notamment celles ayant recours au micro crédit
2. **Les fournisseurs actifs**
   - Les entreprises impliquées dans des démarches diversité quelle que soit leur taille
   - Les entreprises sous-traitant à des fournisseurs divers

« L'entreprise doit s'appliquer à elle-même les exigences qu'elle a vis-à-vis de ses fournisseurs. Elle doit être exemplaire. »

« Les grandes entreprises nous demandent de mentionner nos engagements RSE et diversité dans nos appels d'offre, mais dans quelle mesure cela influe-t-il sur leur décision ? »

« La diversité des fournisseurs permet d'avoir accès à de nouveaux partenaires business plus innovants et créatifs. »

« Pour nous, à prix et conditions tarifaires identiques, c'est le fournisseur diversifié qui va remporter le marché. »

Les politiques de *supplier diversity* sont particulièrement répandues dans les pays anglo-saxons. Elles consistent principalement à intégrer, dans le recensement des fournisseurs, des entreprises détenues au minimum à 51% par des personnes potentiellement victimes de discrimination.
Cette démarche ne peut être dupliquée telle quelle dans le contexte français, en raison de freins légaux et culturels. En revanche, il est possible de lancer une démarche « à la française » qui :

- identifie les fournisseurs divers et les fournisseurs actifs en diversité,
- implique ses fournisseurs dans des démarches diversité.

Mettre en place une politique diversité des fournisseurs, c'est répondre à des :

ENJEUX BUSINESS

- Développer des relations privilégiées avec vos fournisseurs
- Proposer des produits correspondant mieux aux attentes de vos différents clients
- Bénéficier du potentiel d'innovation de fournisseurs investis dans la diversité

ENJEUX ORGANISATIONNELS

- Mettre vos pratiques d'achats en cohérence avec vos axes stratégiques de RSE*, et notamment de diversité
- Pour les entreprises internationales, homogénéiser les pratiques des entités françaises et anglo-saxonnes

ENJEUX D' ANCRAGE TERRITORIAL

- Favoriser l'implantation de votre entreprise sur son territoire
- Bénéficier de toutes les compétences locales
- Limiter vos coûts de transport et leurs impacts environnementaux

ENJEUX D' IMAGE

- Démontrer votre engagement RSE, notamment en diversité
- Améliorer l'image de la fonction Achats en interne

* Responsabilité Sociale de l'Entreprise

FOURNISSEURS DE BIENS ET DE SERVICES

→ Travailler avec des entreprises du secteur protégé et de l'insertion

Dans le cadre de leur politique d'achats responsables, les entreprises peuvent avoir recours à des sociétés de biens et de services appartenant au milieu protégé ou adapté, telles les Entreprises Adaptées (EA) et les Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT), qui emploient des travailleurs handicapés.
C'est le cas d'Axa qui a noué de nombreux partenariats avec le secteur protégé et qui sous-traite certaines de ses activités, notamment d'édition, d'imprimerie et de jardinage, à des ESAT.
Les entreprises peuvent également sélectionner des fournisseurs qui sont des entreprises d'insertion (EI). Les EI emploient des personnes très éloignées de l'emploi et les accompagnent vers un retour stable sur le marché de l'emploi ordinaire. Pour Brigitte Ogée, directrice de Alpe, EI spécialisée dans les arts graphiques et l'imprimerie : **« Notre choix d'être une entreprise d'insertion ne doit pas être porté par l'entreprise cliente. En contrepartie, l'acheteur doit payer les produits réalisés au coût du marché. Ce qui fait notre différence est qu'on part du postulat que nul n'est inemployable ».**

Quels types de fournisseurs ?

Que ce soit des structures protégées, des fournisseurs engagés dans des politiques diversité ou des micro entreprises, l'entreprise bénéficie d'un large choix d'acteurs.

FOURNISSEURS DEDIES AUX RESSOURCES HUMAINES

→ Avoir recours à des acteurs spécialisés dans les publics très éloignés de l'emploi

Au-delà du partenariat qui peut être mis en place avec des structures de diversification du sourcing (associations spécialisées, acteurs locaux, cf. guide Pour un recrutement diversifié**), les entreprises peuvent avoir recours à des fournisseurs spécialisés dans les publics très éloignés de l'emploi.* **Ainsi, Manpower Égalitédeschances, filiale du groupe Manpower, accompagne vers l'emploi durable des personnes éloignées du monde du travail, grâce à une méthodologie spécifique.** *Cet accompagnement personnalisé permet au candidat de définir son projet professionnel, et aux entreprises de recruter des personnes motivées et de les préparer au retour à l'emploi. De plus, le recours à des entreprises de travail temporaire est également un des leviers d'action pour les entreprises souhaitant mettre en place une démarche diversité des fournisseurs. Le Groupe Adecco a développé un réseau national de 40 agences de travail temporaire d'insertion (ETTI), notamment en partenariat avec ID'EES Intérim et JANUS. Ces ETTI accueillent et accompagnent vers le retour à l'emploi des publics exclus du marché du travail, dans le cadre de missions d'intérim. Pour Olivier Canonne, chargé de mission RSE,* **« le travail temporaire d'insertion peut constituer l'une des étapes d'un parcours d'insertion. Il peut amener vers un retour stable à l'emploi, quand il est fait en bonne collaboration avec les entreprises utilisatrices mais aussi en cohérence et en complémentarité avec les autres outils existants de lutte contre l'exclusion ».**

*www.imsentreprendre.com/documents/Guide_pour_un_recrutement_vraiment_diversifie.pdf

FOURNISSEURS IMPLIQUES DANS DES DEMARCHES DIVERSITE

→ Identifier et favoriser dans ses politiques d'achats les fournisseurs actifs

Uniprotect a mis en place des actions de recrutement en faveur de personnes en insertion. Afin de favoriser une bonne intégration, ces actions sont accompagnées de tutorat et de formation. **« En tant que fournisseur, nous pensons que les acheteurs devraient mesurer la globalité du dispositif d'accompagnement mis en place autour de l'insertion, et non seulement la donnée visible qu'est le nombre de recrutements en contrat aidé. Par ailleurs, ce qui nous semble primordial pour avancer sur ces questions est une prise de responsabilité commune entre les fournisseurs et les acheteurs »** *précise Stéphanie Bergouignan, Directrice Marketing et Développement.*
En outre, il n'est pas toujours évident pour une grande entreprise de travailler directement avec des petites structures, en raison des délais et des volumes de commandes. Ainsi, une des réponses pour donner toutes leurs chances aux micro entreprises est de **« sensibiliser les fournisseurs intermédiaires ayant la capacité de travailler avec des micro entreprises »** *comme le suggère Ariane Thomas de L'Oréal.*

Aller plus loin : donner leur chance aux micro-entrepreneurs

1. Faciliter votre accès aux petites entreprises :

- Adapter vos critères de référencement, vos canaux de diffusion et vos conditions de paiement aux micro entrepreneurs
- Soutenir leur référencement en constituant une base de données propre à votre entreprise ou interentreprises
- Structurer (lorsque cela est possible) vos appels d'offres par lots, et favoriser la mutualisation des moyens entre micro entreprises

2. Identifier et aller vers ces micro entrepreneurs, dont ceux implantés dans des quartiers sensibles, en contactant :

- Le responsable de Zone Franche Urbaine (ZFU) proche de votre entreprise, sur http://i.ville.gouv.fr (rubrique : Acteurs/chefs de projet ZFU)
- Les entrepreneurs situés en Zone Urbaine Sensible (ZUS). A partir de juillet 2008, le moteur de recherche du SIG (Système d'Information Géographique) permet de savoir si une adresse est en ZUS ou en ZFU : http://sig.ville.gouv.fr/
- Les créateurs d'entreprises : les réseaux de soutien à la création d'entreprise comme l'ADIE, France Initiative, France Active et les Boutiques de Gestion (cf. *Repères pour Agir* n°3) ou les fonds d'investissement spécialisés peuvent vous guider.

Accompagner vos fournisseurs dans une démarche diversité c'est :

- Mettre en place un dispositif de tutorat à destination des fournisseurs pour les former / aider à définir une politique diversité
- Organiser des échanges ou groupes de travail entre fournisseurs sur les enjeux de la diversité
- Mettre en relation fournisseurs et partenaires spécialisés sur la diversité
- Inviter ses fournisseurs à des forums emploi ciblés sur les personnes susceptibles d'être discriminées
- Mettre à disposition les outils créés par l'entreprise (guides, formation...)
- Associer les fournisseurs aux réseaux de parrainage mis en place
- Organiser des réunions d'échanges sur la diversité entre les différentes directions « fournisseurs et acheteurs »

SENSIBILISER ET COMMUNIQUER

→ Sensibiliser fournisseurs et services Achats et communiquer sur ses attentes

En novembre 2007, L'Oréal a tenu sa Convention Annuelle Fournisseurs : près de 80 fournisseurs, à la fois des groupes internationaux et des PME, ont été sensibilisés à la diversité. Première initiative du genre en France, elle a été labellisée comme bonne pratique par la Commission Européenne dans le cadre de l'Année Européenne de l'Egalité des Chances pour tous. **« Les objectifs de cette convention étaient de partager avec nos fournisseurs nos valeurs et notre politique en matière de diversité, de les informer sur les grands enjeux de la diversité en France, et de les inciter à s'engager, notamment en signant la Charte de la diversité »** *explique Ariane Thomas, Responsable Achats, en charge de la conduite performance fournisseurs au niveau mondial. Cette journée s'est articulée autour de deux moments phares : la matinée, consacrée à des témoignages de L'Oréal et d'experts ; l'après-midi, durant laquelle s'est tenu un market place, rassemblant la plupart des grands acteurs de la diversité en France ainsi que des ateliers sur le recrutement et la formation.* **« Dans les appels d'offres, nous prenons en compte les critères RSE et, à compétences égales, nous sélectionnons les fournisseurs dont la politique est la plus engagée en RSE »** *précise Ariane Thomas.*

Quelles actions ?

Selon son degré d'engagement, l'entreprise dispose de toute une palette d'actions.

DEFINIR ET IDENTIFIER

→ Définir les critères d'identification et les intégrer dans ses appels d'offres

Bristol-Myers Squibb (BMS) participe au programme Supplier Diversity Europe *qui a pour objectif de promouvoir la diversité des fournisseurs dans trois pays : le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France.*
Pour Françoise Leroyer, en charge du programme Supplier Diversity : **« Au Royaume-Uni, il existe des bases de données où sont référencés les fournisseurs certifiés, ce qui facilite le sourcing ».** *Ce n'est pas le cas pour l'Allemagne et la France. Dans ces pays, l'entreprise privilégie une démarche de Responsabilité Sociétale qui s'appuie sur la notion d'achats responsables incluant le handicap, la réinsertion sociale, le développement durable.* « **Actuellement, tous nos efforts portent sur la notion d'achats responsables en facilitant notamment l'accès à nos appels d'offres à de petites sociétés, en accentuant encore la transparence »** *ajoute Françoise Leroyer. Les acheteurs seront bientôt formés à ce programme et pourront interroger lors des appels d'offres tout fournisseur sur la parité femmes/hommes, les programmes de réinsertion sociale menés par les fournisseurs, leurs actions en faveur du travail des handicapés.*
Par ailleurs, BMS a utilisé la grille d'analyse faite par l'IMS, sur différentes catégories d'achat, pour évaluer l'engagement de ses fournisseurs en faveur de la diversité.

Espace Repères

QUELQUES LIENS POUR VOUS ACCOMPAGNER DANS VOS DÉMARCHES DIVERSITÉ DES FOURNISSEURS :

Le site de la Charte de la diversité
http://www.charte-diversite.com/

Le site de l'UNEA (Union nationale des entreprises adaptées)
http://www.unea-asso.com/

Le site du GESAT (Réseau national de travail protégé et adapté)
http://www.reseau-gesat.com/

Le site du CNEI (Comité national des entreprises d'insertion)
www.cnei.org/

Le module de E-Learning de la Halde
http://www.charte-diversite.com/

Le *Repères pour Agir* n°1
http://www.imsentreprendre.com/documents/SIAE_Repere_pour_agir.pdf

Le *Repères pour Agir* n°3
www.imsentreprendre.com/documents/reperepouragirsoutienalacreationdactivite.pdf

Pour un recrutement vraiment diversifié
IMS et Medef
www.imsentreprendre.com/documents/Guide_pour_un_recrutement_vraiment_diversifie.pdf

« A Mini Guide to get started on Supplier Diversity », BITC, Novembre 2005
http://www.bitc.org.uk/resources/publications/rfo_supplier.html